

UNA APROXIMACION AL TRATAMIENTO DE LA IMAGEN Y LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS. APLICACIÓN EN LOS OPERADORES DE COMUNICACIONES MÓVILES

M^º del Mar GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Cantabria

RESUMEN: En entornos competitivos los activos intangibles adquieren gran importancia. La imagen de la empresa, entendida como representación mental que influye en los comportamientos, debe ser convenientemente dirigida desde el interior a partir de dos elementos clave, la identidad y la comunicación. La importancia de esta variable se ha dejado sentir particularmente en el sector de las telecomunicaciones. A este respecto, los operadores de comunicaciones móviles no han sido ajenos a los cambios del entorno y han abandonado su orientación a la tecnología para instaurar nuevos valores, en los que prima el acercamiento al cliente y el establecimiento de relaciones, basadas en la confianza y en una buena imagen.

ABSTRACT: In competitive environments the intangible assets acquire great importance. The image of the company, seen as a mental representation that influences the behaviour, should be managed by the company following two key elements: identity and communication. The importance of this variable has been specially felt by the telecommunication sector. Due to this, operations in mobile phones have realised that there have been changes in the environment and they have adapted their orientation to technology to come up with new values in which the customer and customer relations, based on trust and image, have taken prime position.

PALABRAS CLAVE: Imagen corporativa, identidad corporativa, comunicación, telecomunicaciones, comunicaciones móviles.

1. UNA APROXIMACION AL CONCEPTO DE IMAGEN

Una de las características más sobresalientes de la sociedad actual lo constituye el consumo, no sólo de bienes y servicios, sino también de imágenes e informaciones difundidas por los medios de comunicación de masas. Puede decirse que nos hallamos en plena *Civilización de la Imagen* (Oriol, 1987), *Cultura de la Imagen* (Pericot, 1987; 7) o *Ecología de la Imagen*, en la medida en que el hombre "crea y consume imágenes con una avidez y fruición sin límites" (Villafañe, 1992; 47). Ahora bien, ¿cuál es el significado de este concepto tan arraigado en la sociedad y de tanta importancia?

La imagen tiene un carácter polisémico. Han ido surgiendo a su alrededor diversas aportaciones que limitan su significado y lo restringen a *elementos visuales*, a imágenes tanto fijas como móviles, "soporte de la comunicación visual" y "componente principal de los mass media" Moles (1975; 339), o que la dotan de un significado más amplio, que abarca una *representación mental*, "suma de impresiones y expectativas reunidas en la memoria de un individuo" (Topalian, 1984), una *interpretación*, "conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan" (Dowling, 1986), y un *efecto* en las personas receptoras, "representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos" (Costa 1977; 19).

Concretamente, en este trabajo se acepta la segunda aproximación y se habla de *imágenes mentales*, de representaciones en la mente que tienen la capacidad de influir en la actitud y en el comportamiento. Tal concepto se aplicará al ámbito empresarial y se describirá la evolución experimentada en su tratamiento dentro de las organizaciones, centrando la atención en los factores relacionados con la misma, léase identidad y comunicación. Posteriormente se analizará hasta qué punto se cumplen los conceptos teóricos expuestos en las empresas que actúan en el subsector de las comunicaciones móviles.

2. LA IMAGEN Y LA IDENTIDAD DE LAS EMPRESAS

La introducción del concepto imagen en el ámbito de los negocios y la empresa se produjo en la década de los 50. Barich y Kotler (1991; 94) señalan a Sidney Levy, de la Northwestern University como la primera persona en introducir el concepto en el año 1955. De igual forma, Martineau (1958) postula que hasta después de los años 50 no se popularizó en Estados Unidos la idea de que los productos (marcas) y las empresas poseían una imagen. Su investigación se centró en los efectos de la imagen proyectada por los establecimientos detallistas en el comportamiento de compra de las personas, poniéndose de manifiesto posteriormente la posibilidad de extender tal variable intangible a las marcas, compañías, profesiones, industrias e incluso ciudades. Desde este momento, la literatura comenzó a desarrollarse y se inició una prometedora línea de investigación.

A medida que se avanzaba en su estudio otro concepto interrelacionado surgió con fuerza, la identidad corporativa. A continuación se analizarán tres perspectivas diferentes sobre las que se ha basado el estudio de ambos términos:

a) *La imagen como representación visual de la empresa. Concepto limitado de identidad.*

Desde esta perspectiva se habla de imágenes que el hombre extrae del entorno que le rodea. Serán imágenes materiales para Costa (1987; 185), imágenes naturales según Villafañe (1996; 50), e imágenes-ícono para Capriotti (1992).

Partiendo de una empresa el referente será la identidad visual y el soporte la retina humana. La empresa se convierte en sujeto emisor y elabora mensajes visuales utilizando diversos códigos relacionados con su logotipo, colores corporativos, uniformes y diseños. La preocupación se centra entonces en producir una identidad clara para las organizaciones, entendida como apariencia estética, para captar la atención y crear una primera impresión favorable en los clientes actuales y futuros, sin profundizar más.

Algunas aportaciones al respecto son las de Selame y Selame (1988), que entienden la identidad como "la afirmación visual al mundo de quién y qué es la empresa -de como se ve a sí misma- y, por tanto, tiene mucho que ver con cómo se la ve"; por su parte, Carter (1982) la entiende como el "logotipo o imagen de marca de una empresa, y toda manifestación visual de identidad de una empresa" y Dowling (1994, 8) habla de la identidad como "los símbolos que utiliza una organización para presentarse a sí misma".

b) *La imagen como percepción. Concepto amplio de identidad*

Villafañe (1996) pone de manifiesto que una imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma porque el observador influye notablemente en el resultado visual, esto es, se producen mecanismos de carácter proyectivo que introducen un sentido suplementario en la imagen, ajeno al proceso modelizador básico, que pueden alterar los resultados de dicho proceso. La imagen percibida por el sentido de la vista, la imagen visual, llega al sistema nervioso central, donde los estímulos se convierten en sensaciones. Estas pasan al cerebro humano, convirtiéndose en imágenes mentales. Si las sensaciones tienen fuerza suficiente y capacidad de implicación se dotan de significación y se transforman en percepciones, que impulsan un determinado comportamiento. En este sentido se habla de:

- Imagen como retrato mental, constituido a través de los encuentros con las características de la organización (Hardy, 1970; Topalian, 1984; Ind, 1992).
- Imagen como resultado del procesamiento de información por parte de los públicos (percepción), (Enis, 1967; Costa, 1977; Alvesson, 1990; Riordan, Gatewood, Barnes Bill, 1997).
- Imagen como cadena de significados y asociaciones que hace una persona sobre una firma, (Paivio, 1971; Reynolds y Gutman, 1984; Keller, 1993).
- Imagen como creencias, evaluaciones, sentimientos y actitudes, (Cohen, 1963; Hirscham, Greenberg y Robertson, 1978; Dowling, 1986; Barich y Kotler, 1991).

Hablar de imágenes mentales implica necesariamente ampliar el concepto de identidad. El público objetivo, consciente o inconscientemente, utiliza todos los sentidos para formarse una imagen global del objeto y una opinión sobre la empresa, de manera que ahora, "ninguna empresa puede lograr la individualidad sólo con el diseño. La dirección deberá prestar atención a todos los aspectos de la empresa, incluyendo

comunicación y comportamiento" (Tannenbergh, 1987). Dicha opinión también la comparte Berstein (1986) para quien la identidad en sentido amplio consiste en el establecimiento estratégico de la personalidad empresarial utilizando signos externos y comportamientos, y Birkigt y Stadler (1986), quienes partiendo de la filosofía acordada por la empresa, objetivos a largo plazo e imagen deseada ponen de manifiesto el papel activo de la misma al dirigir su presentación a los públicos a través tres medios: simbolismo, comportamiento y comunicación.

Se observa, por tanto, la evolución que ha experimentado el estudio de la identidad y la estrecha relación que existe entre tal concepto y la personalidad empresarial, es más, determinados autores llegan aún más lejos considerando ambos términos sinónimos y dando lugar a un tercer enfoque.

c) Perspectiva de imagen deseada. La identidad como personalidad.

Una tercera visión de la identidad es aquella que la relaciona con la personalidad. La dirección de la empresa creará la identidad empresarial según la percepción que ellos tienen acerca de lo que es la empresa y de lo que pretende aportar a la sociedad, es decir de su imagen deseada. Se habla entonces de "lo que la organización es" (Van Rekom, 1993; Balmer, 1995) y la "acumulación de la historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo" (ind, 1992). Sanz de la Tajada (1994; 43), siguiendo a Tejada (1992; 11), habla de la identidad conceptual o personalidad cultural y Albert y Whetten (1985), ponen de manifiesto su carácter central, pues integra todos los rasgos característicos de la organización y permite que se reconozca como un todo, así como su carácter distintivo y continuidad temporal.

Por último, destacar la Escuela Francesa de Pensamiento, constituida en 1960, que relaciona identidad con cultura y entiende que constituye una "serie de características interdependientes de la organización que le dan especificidad, estabilidad y coherencia" (Larçon y Reitter, 1979; 43).

3. TRATAMIENTO GENERAL DE LA IMAGEN EN EL INTERIOR DE LAS EMPRESAS

La empresa juega un papel fundamental en la configuración de la imagen, ya que con sus actuaciones y sus comunicaciones está influyendo en su formación. Han surgido a este respecto varios modelos que describen cómo se va creando la imagen y qué elementos intervienen en tal proceso. El GRAFICO I recoge las principales aportaciones al respecto.

Teniendo en cuenta la literatura sobre imagen y los diversos modelos recogidos en el GRAFICO I, se plantea en este trabajo un esquema de actuación en el que la comunicación se convierte en principal protagonista (véase GRAFICO II).

GRAFICO I: Modelos de Imagen

Joan Costa y el CIAC (1977)	Modelo de Imagen Acumulada / Modelo de Imagen Sectorial / Modelo de Imagen Prospectiva - MODELO TOTAL
Ulrich (1983)	Imagen Básica como Filosofía y parte más general de la estrategia empresarial
Berstein (1986)	Personalidad - Identidad - Comunicación-Percepción- Imagen
Oriol (1987)	Modelo de Diseño: Investigación - Programación - Diseño
Sainz de Vicuña (1987)	Modelo de Calidad de Servicio. Imagen Institucional, Imagen de Calidad de Servicio, resto Imagen de Marketing
Rodríguez Del Bosque (1992)	Personalidad - Identidad - Comunicación - Canales - Públicos - Imágenes - Actitudes - Comportamientos - Retroalimentación
Dowling (1993)	Imagen como función de lo que la gente dice sobre la compañía y de lo que la compañía dice sobre sí misma.
Villafañe (1993)	Estrategia de imagen (auditoría de imagen) - Configuración Personalidad - Gestión de la comunicación
Sanz de la Tajada (1994)	Idedograma (identidad actual e ideal) - Identigrama - Imagograma
Balmer (1996)	Filosofía - Personalidad - Identidad - Imagen y reputación
Marckwill y Fill (1997)	Corporate Identity Management Process (CIMP): Personalidad - Identidad - Imagen (reputación)
Van Riel (1997)	Programa de Política de Identidad Corporativa (PPIC), que organiza la comunicación.
Arranz (1997)	Cubo de Identidad Corporativa: 4 Fases de Actuación / 4 Áreas de Implicación / 4 Cuestiones Claves

La identidad, entendida como el conjunto de rasgos que caracterizan a una organización debe ser definida a un nivel de alta dirección, que tal y como defiende Rodríguez Del Bosque (1995), incluye tres elementos, filosofía, cultura y estrategia. La interrelación de los mismos va marcando la historia de la compañía, aspecto que también debe ser tratado al estudiar la personalidad de empresas en funcionamiento. El siguiente paso es definir de una manera más concreta los atributos de identidad a proyectar en la comunicación, que marcarán el posicionamiento específico de la empresa y su imagen deseada y constituirán el punto de partida de la identidad comunicada. La comunicación de la identidad va a dar lugar a dos tipos de imágenes:

GRAFICO II: Tratamiento de la Imagen



- Imagen interna, percepción que los empleados tienen de su propia empresa.
- Imagen pública global, percepción que los diversos públicos externos tienen de la empresa.

La comunicación interna es siempre el punto de partida. Sirve para transmitir órdenes, instrucciones, cultura y estrategias, convirtiéndose en un instrumento clave para integrar y sensibilizar al personal con respecto a lo que es la empresa y al papel que ellos desempeñan en su éxito. Esta información es válida para todos los empleados pero adquiere mayor importancia en el caso del personal de contacto con el público, para que la comunicación personal refleje fielmente la personalidad empresarial, con las agencias de diseño, para que los símbolos visuales sean capaces de transmitir su esencia, y con las agencias de comunicación, para que sepan transmitir el posicionamiento empresarial y sus atributos a los creativos.

Una vez que toda la plantilla es consciente de los valores y forma de pensar de su compañía se organizará el acercamiento a los públicos. La empresa se convierte entonces en un emisor activo de información, combinando diversas herramientas de comunicación externa y transmitiendo diferentes atributos de identidad en función de los grupos objetivo a los que se quiera dirigir y las imágenes que quiera construir. En concreto, puede utilizar las siguientes herramientas de comunicación:

a) Comunicación de diseño

Hace referencia a todas las manifestaciones visuales, logotipo, colores corporativos, diseño interior, arquitectura, uniformes, packaging, entre otras, que distinguen a la empresa, la diferencian del resto y la simbolizan, haciendo visible lo que, por lo general, está oculto. Constituyen medios de comunicación de carácter permanente que no deben ser tratados independientemente, sino que se deben gestionar de una manera común, buscando una coherencia y un estilo corporativo uniforme.

b) Comunicación personal

En este apartado se incluyen las comunicaciones personales controlables por la empresa, la información transmitida, no sólo el personal de la fuerza de ventas, sino también todos los integrantes de la empresa.

c) Comunicaciones externas masivas: de producto y corporativas

La comunicación de producto tiene como principal objetivo conseguir una preferencia por la marca o producto e impulsar la decisión de compra. Se incluye la publicidad en medios masivos, publicidad directa, promoción de ventas, publicidad en el lugar de venta, entre otras.

Ahora bien, la comunicación de producto, centrada en el ámbito comercial y la venta, deja paso a nuevas formas de comunicación en las que se trata de transmitir la esencia de la empresa, su personalidad, hablándose entonces de comunicación corporativa en sentido estricto o de comunicación institucional.

4. ESTUDIO DEL TRATAMIENTO DE LA IMAGEN Y LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL

El modelo propuesto se aplicará un sector de gran protagonismo en la actualidad por los profundos cambios que ha experimentado, las telecomunicaciones. Tradicionalmente, los operadores se han caracterizado por su gran dimensión, rigidez, burocratización y falta de orientación al mercado. En concreto, Córdoba Largo (1996; 15-18) establece que los operadores monopolistas no estaban orientados al marketing pues, por una parte, mantenían un tratamiento homogéneo del mercado, a pesar de que existía una fuerte concentración tanto de la facturación como de los beneficios en un pequeño número de clientes y, por otra, ofrecían un nivel de servicio deficiente. A este respecto, algunos clientes demandaban servicios avanzados en los que no se llegaban a alcanzar niveles altos de calidad y se producía un desfase entre las necesidades del mercado y la oferta del operador.

Otras características de los operadores tradicionales eran la burocratización, la falta de sentido del negocio y la cultura de monopolio, pues existía demasiada preocupación por cumplir las normas y se carecía de mentalidad de riesgo, innovación, trabajo en competencia y servicio al cliente. Los usuarios, simples "suscriptores" o "abonados", debían aceptar necesariamente lo que se les ofrecía del modo en que se les ofrecía.

Teniendo en cuenta estas características, se quiere analizar hasta qué punto el proceso de liberalización y apertura del sector ha tenido efecto en el interior de las empresas, es decir, se tratará de determinar si se ha dejado atrás la orientación a la tecnología y se ha sustituido por una orientación al mercado, centrando la atención sobre todo en la identidad creada, comunicación e imagen deseada.

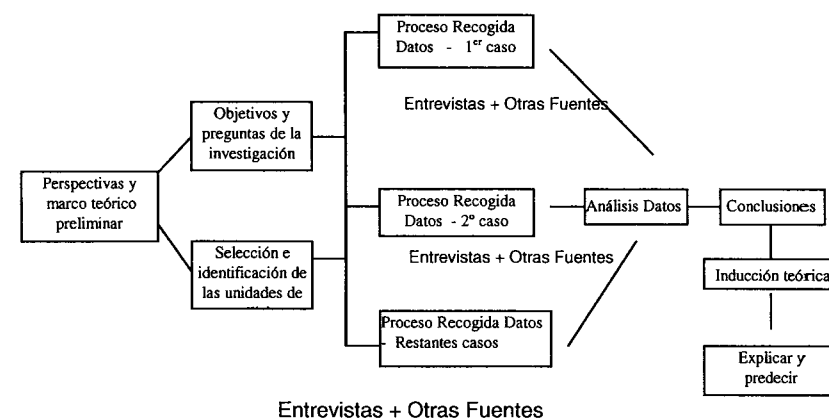
4.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo el estudio se desarrolló una investigación documental y se efectuaron entrevistas en profundidad al personal encargado de la comunicación de las dos empresas en estudio, Telefónica Móviles y Airtel Móvil, durante el periodo de Junio a Septiembre de 1998.

Se empleó una metodología cualitativa, más en concreto, una aproximación al método del caso. Se puede definir de manera sencilla como un "estudio en profundidad de un caso en particular" (Hamel, et. al., 1993; 34), es decir, se trata de seleccionar un número de casos adecuado y hacer un análisis intensivo de los mismos, de manera que cada caso individual se comportará como un estudio completo de sí mismo (véase GRAFICO III).

Este método es adecuado cuando se plantean cuestiones del tipo "¿por qué?" y "¿cómo?", en este caso *¿cómo se trata la imagen y la comunicación dentro de las empresas operadoras?*, cuando se quieren analizar cambios internos de una organización, caso de *Telefónica*, o cuando se quiere conocer el significado de determinados conceptos para los individuos, *¿qué importancia le dan a la actuación sobre la imagen?*. Por ello se ha elegido esta metodología pues se pretende tener un conocimiento lo más profundo posible de las empresas de telefonía móvil.

GRAFICO III: Etapas en el estudio de casos



Fuente : Adaptado de Yin (1984) y Yin (1998)

Si bien una crítica a este método es su falta de validez externa, en este estudio no se produce pues se han considerado todas las empresas que actuaban en el sector durante la realización del trabajo, Telefónica Móviles y Airtel Móvil.

4.2 Identidad de las empresas de telefonía móvil

El estudio de la identidad pone de manifiesto que, en ambos casos, la tecnología y la calidad de producto siguen teniendo importancia, si bien ahora se piensa cada vez más en las personas y sus necesidades. La orientación al mercado se hace evidente en la cultura de las empresas, en los principios transmitidos a todo el personal, pues tanto en Telefónica Móviles como en Airtel Móvil se ha tratado de implantar desde un principio una mentalidad de esfuerzo, compromiso e integración del mercado interno.

Airtel Móvil nació en 1994 con una filosofía de clara orientación al mercado si bien el mayor cambio se observa en Telefónica. El año clave es 1993 pues en tal fecha se creó la empresa y la marca comercial MovilLine. Con anterioridad, la misma Telefónica de España se había ocupado de dirigir la llamada Telefonía Móvil

Automática y el servicio se había encasillado en el segmento ejecutivo y clases altas y su crecimiento era muy lento. No fue hasta 1993 cuando se le prestó una total atención, creando una nueva filial dedicada en exclusiva a este servicio y disparando los presupuestos comerciales, al objeto de elevar el número de usuarios y prepararse ante la llegada de los nuevos operadores. La amenaza de competencia tuvo importantes repercusiones en la estructura y estrategias de la aún monopolista Telefónica pues reaccionó poniendo en marcha un proceso cuyo principal objetivo era "lavar su imagen". Según datos de la consultora Munuodrisa (1994) recogidos por Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (1998; 594) existía en esa época la sensación de que a Telefónica no le preocupaban los consumidores, sino los accionistas, circunstancia que ponía de manifiesto un necesario cambio de mentalidad, en primer lugar del mercado interno.

4.3 Importancia de la imagen en las empresas de telefonía móvil

Tanto en Telefónica Móviles como en Airtel Móvil se da importancia a la imagen y se reconoce su importancia en la decisión de compra, ahora bien, consideran que sólo es determinante en igualdad de condiciones en términos de precios, cobertura y demás elementos tangibles.

Esto no significa que se desentiendan de este activo. En concreto, Telefónica Móviles trató de que la imagen de la matriz se extendiera a dicha filial para aprovechar las ventajas que la misma les iba a reportar utilizando la marca Telefónica como paraguas. Apuestan por la calidad del equipo humano y la tecnológica y quieren que se les vea como una "compañía en movimiento", con un "pasado que modela el futuro", con un "servicio para cada necesidad" y clara "atención al cliente", que se preocupa por la "calidad y el medio ambiente" y que "traspasa fronteras".

Por su parte, Airtel Móvil tuvo que partir de cero y trató desde el primer momento que la vieran como el primer competidor del antiguo monopolio, creando una imagen de marca basada en la diferenciación en calidad y servicio al cliente. Frente a la antigüedad de Telefónica, ellos eran la juventud, frente a su carácter público, transmitían su condición de empresa privada, frente a la rigidez que lleva consigo el tamaño ellos apostaban por el dinamismo. El objetivo era crear una imagen nueva, haciendo hincapié y potenciando sus principales diferencias.

4.4 El tratamiento de la comunicación en las empresas de telefonía móvil

El modelo de imagen propuesto destaca la importancia de la *comunicación interna* como punto de partida del proceso de comunicación. En Telefónica Móviles se encarga de estas tareas la Dirección de Comunicación Interna, dentro del Departamento de Comunicación, mientras que en Airtel Móvil existe un Departamento de Comunicación Interna, dentro de la Dirección de Recursos Humanos y Organización. Por tanto, se aprecia que en ambas empresas esta comunicación recibe un tratamiento particular, con departamentos situados a un nivel de alta dirección.

En lo referente a la *comunicación externa*, se han creado dos departamentos de comunicación. La separación entre comunicación de producto y la comunicación corporativa es más evidente en Telefónica Móviles pues en dicha empresa funciona la Dirección de Comunicación Externa, con las divisiones de MoviLine y MoviStar, encargadas de la comunicación de marketing y el Departamento de Relaciones Institucionales, en el que se deciden los patrocinios, mecenazgo y relaciones públicas.

En Airtel Móvil no está tan clara la separación pues, en este caso, el Departamento de Comunicación se encarga sólo de las relaciones públicas mientras que en el Departamento Comercial se llevan a cabo el resto de tareas de comunicación, buscando siempre una comunicación global.

La *comunicación de diseño* se refiere a la identidad en sentido limitado, es decir, a la identidad visual. El objetivo es tangibilizar lo intangible, la esencia de la empresa, dotando de un significado y unos valores a los símbolos identificativos de la misma. En el caso de Telefónica, su logotipo se ha ido modificando a medida que evolucionaba el entorno y las propias estrategias de la empresa. El último cambio fue precisamente en 1993, introduciéndose mayor variedad de colores, tres dimensiones y sensación de movimiento, con una "T" aerodinámica dentro de una parábola. Se pretendía transmitir que Telefónica se enfrentaba al reto de la liberalización y que, desde ese momento, su vocación era convertirse en una operadora de servicios globales, con una oferta superior a la simple telefonía de voz. El último cambio se ha producido en Diciembre de 1998. Se ha pasado de una "T" aerodinámica a la palabra completa Telefónica, en color verde sobre fondo azul (manteniendo por tanto los colores corporativos tradicionales). Se pretende que la gente reconozca a la compañía como una multinacional con presencia en varios países, de manera que se le añadirá a la marca el nombre del país correspondiente.

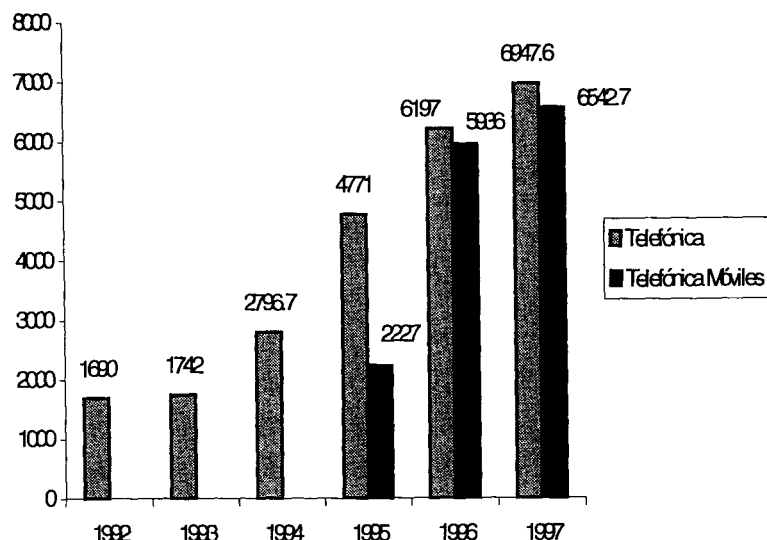
Airtel Móvil quería reflejar dos atributos básicos en su diseño, juventud y dinamismo, eligiendo un logotipo constituido por un arco iris sobre fondo rojo. Como la agencia de diseño puso de manifiesto, se buscó una imagen cálida, el arco iris, alejada de toda reminiscencia tecnológica, que simbolizaba un puente de comunicación con los clientes. El color rojo servía para transmitir esa fuerza y dinamismo de la empresa.

Por último se comenta la *comunicación personal*, pudiéndose apreciar a este respecto la existencia en ambas compañías de los Centros de Atención al Cliente, punto de contacto entre los clientes, actuales y potenciales, y la empresa. El funcionamiento es sin embargo diferente pues si bien en Telefónica Móviles constituye únicamente un centro de atención telefónica de emisión y recepción de llamadas, en Airtel Móvil funciona como una tienda en la que se vende el servicio y se resuelven dudas y problemas de los usuarios de una manera personalizada. La atención telefónica también la realizan, actividad que está integrada dentro del área de fidelización de clientes.

El cambio se ha dejado ver también en otro aspecto, en la puesta en marcha de un marketing de relaciones. Al objeto de mantener relaciones a largo plazo con sus clientes y conseguir su satisfacción y fidelidad han activado el marketing relacional,

surgiendo a tal efecto el Club Airtel y el Gran Club MoviLine, con información periódica (revista Airtel Extra y Al Habla respectivamente) y facilidades en la compra de determinados productos, entre otras muchas actividades.

GRAFICO IV: Presupuesto de publicidad en Telefónica y Telefónica Móviles



Fuente: Infoadex

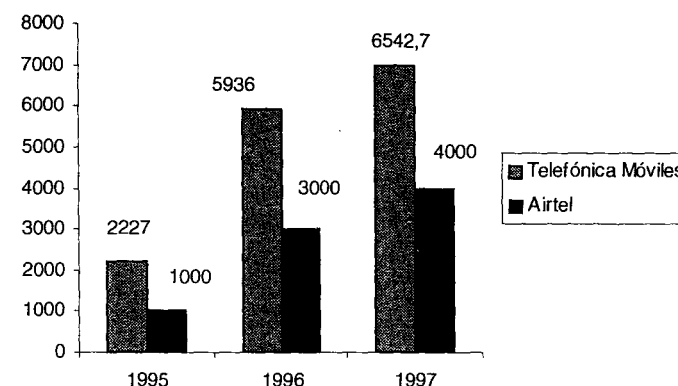
Para concluir este apartado se exponen algunas cifras que confirman el gran empuje de la comunicación dentro de las empresas. En Telefónica se han llegado a invertir 14.000 millones de pesetas en publicidad, de los que 6.542 corresponden a Telefónica Móviles (véase el GRAFICO IV). El Grupo se convirtió así en el mayor anunciante de todo el país en 1997.

Un dato destacado es que Telefónica Móviles incrementó en un 166,5% su presupuesto de publicidad de 1995 a 1996, por lo que se puede apreciar que la empresa comenzó a destinar más recursos a publicidad a partir de 1995, fecha en la que la competencia hacía su aparición.

En Airtel Móvil una pieza clave de su estrategia se halla precisamente en la fuerza publicitaria. Si se compara Telefónica Móviles con Airtel Móvil (véase el GRAFICO V) se puede apreciar que las inversiones de la primera son mucho mayores

que las de Airtel, circunstancia que puede explicarse teniendo en cuenta su dimensión y el hecho de que comercialice dos productos.

GRAFICO V: Comparación Telefónica Móviles y Airtel Móvil



(Datos en millones de pesetas a precio de compra de medios)

5. CONCLUSIONES

La apertura y competitividad de los mercados constituye el punto de partida de un trabajo que hace hincapié en la necesidad que tienen las empresas de actuar sobre todos sus recursos, incluidos los intangibles, para convertirlos en factores de diferenciación. Ahora, conceptos tales como la identidad corporativa, comunicación e imagen irrumpen con fuerza y se convierten en elementos clave del éxito empresarial.

El estudio de estos conceptos ha ido evolucionando y son varias las perspectivas y enfoques que han surgido al respecto. En este artículo se han agrupado en tres diferentes, la imagen visual y concepto limitado de identidad, la imagen mental e identidad en sentido amplio y la imagen deseada e identidad como personalidad empresarial. De igual manera, también se han recogido los diversos modelos de imagen que se han desarrollado y situándonos en el interior de las empresas se ha propuesto una nueva aproximación para controlar internamente el proceso de generación de la imagen.

En concreto, el estudio propuesto apuesta por la imagen como factor de diferenciación y como herramienta estratégica cuya adecuada gestión y dirección permitirá conseguir el comportamiento deseado en el público objetivo. El análisis de la

misma como factor de atracción y criterio de elección de los públicos se lleva a cabo en el sector de las telecomunicaciones, debido a la profunda transformación que ha experimentado, al pasar de ser monopolista y orientado a la tecnología a ser un sector abierto, competitivo y necesariamente, orientado al mercado. Se han elegido las operadoras de comunicaciones móviles, Telefónica Móviles y Airtel Móvil y se ha intentado comprobar hasta qué punto el paso de una situación a otra se ha reflejado en las estrategias empresariales. A tal efecto, se aplicó una metodología cualitativa, más en concreto, el método del caso.

Las limitaciones de tal metodología se hallan en su falta de objetividad y fiabilidad y en el problema de validez externa, a lo que se suman las dificultades de acceso a las empresas o la falta de experiencia con las mismas. En nuestro caso, los problemas de acceso se trataron de neutralizar analizando abundante información secundaria.

Como conclusión puede decirse que, en realidad, se ha producido el cambio. Las empresas operadoras de comunicaciones móviles han instaurado unos valores y unos principios en los que destaca la atención al consumidor y la calidad de servicio. Por otra parte se ha definido una personalidad empresarial que se tangibiliza a través de las diversas comunicaciones. La comunicación de diseño es una de ellas, de manera que se aprecia la utilización de la marca como una herramienta de identificación llena de contenido. Por otra parte, las comunicaciones externas, hace años inexistentes, son ahora protagonistas y a ellas se destinan presupuestos millonarios, no sólo para la comunicación que trata de vender directamente un producto, sino también para establecer actividades que refuercen la imagen de la empresa como institución comprometida con su entorno. Todas estas acciones de comunicación crean la imagen pública global, factor de diferenciación determinante en la elección en caso de que los factores tangibles ofrecidos, precio y cobertura, sean semejantes.

Por tanto, las características tradicionales de las operadoras de telecomunicaciones quedaron en el pasado. Ahora entramos en una nueva era y en una nueva relación empresa-entorno. La tecnología sigue siendo importante, pero el prestar servicio y el atender adecuadamente al usuario se convierte en primordial. La aplicación del marketing en las empresas operadoras de comunicaciones móviles se ha hecho realidad.

6. FUTURA LINEA DE INVESTIGACION

El estudio de imagen, orientado al interior de las empresas, debe ir acompañado necesariamente de un acercamiento a los públicos, receptores de los mensajes y auténticos creadores de la imagen pública. Los valores y principios instaurados y comunicados por los operadores conforman su identidad corporativa, ahora bien ¿coincide la identidad deseada y comunicada con su imagen externa?

Tal cuestión lleva a ampliar el modelo propuesto y a proponer un segundo estudio en el que los públicos serán los protagonistas. En concreto, se tratará de medir

la percepción de los usuarios actuales y potenciales del servicio de telefonía móvil en la Comunidad Autónoma de Cantabria hacia las empresas Telefónica Móviles, Airtel Móvil y, ahora, Retevisión Móvil, cuantificar su imagen, describir comportamientos y explicar actitudes, llevando a cabo una investigación cuantitativa. Habrá que recoger información de una muestra adecuada para, posteriormente, efectuar una generalización objetiva de los resultados y una extrapolación al universo en estudio.

Con todo ello se podrá determinar hasta qué punto la identidad deseada coincide con la imagen pública y permitirá detectar desviaciones de imagen sobre las que habrá que actuar. Por otra parte, se tratará de analizar si la imagen corporativa es un factor de peso en la decisión de compra.

7. BIBLIOGRAFIA

- ALBERT, S. y WHETTEN, D.A. (1985): Organizational Identity, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 7, págs. 263-95.
- ALVESSON, M. (1990): Organization: from substance to image?, *Organizations Studies*, Vol. 11, págs. 373-394.
- ARRANZ, J.C. (1997): *Gestión de la Identidad de la Empresa*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- BALMER, J.M.T (1995): Corporate Branding and Connoisseurship, *Journal of General Management*, Vol. 21 Nº 1, Autumn, págs.24-47.
- BALMER, J.M.T. (1996): The Nature of Corporate Identity: an Explanatory Study undertaken within BBC Scotland, unpublished PhD Thesis, University of Strathclyde, Glasgow, UK.
- BARICH, H. y KOTLER, P. (1991): A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, Winter 1991, págs 94-109.
- BERSTEIN, D. (1986): *La Imagen de la Empresa y la Realidad. Crítica de las Comunicaciones Corporativas*, P&J, Barcelona.
- BIRKIGHT, K. y STADLER, M.M. (1986): *Corporate Identity*, Grundlangen, Funktionen, Fallspielen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg and Lech.
- CAPRIOTTI, V. P. (1992): *La Imagen de Empresa. Estrategias para una comunicación integrada*, Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona.
- CARTER, D.E. (1982): *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations*, Art Direction Company, New York.
- COHEN, L. (1963): *The Measurement of Corporate Images, The Corporation and Its Publics*, John Wiley, Jr. Ed. New York: John Wiley & Sons.
- CORDOBA LARGO, A. (1996): El Reto Organizativo y de Gestión de Personal en las Operadoras Europeas de Telecomunicación. *ESIC Market*, Tercer trimestre Julio-Septiembre, núm 93, págs 9-20.
- COSTA, J. (1977): *La Imagen de la Empresa. Métodos de Comunicación Integral*, Biblioteca de la Comunicación del Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación (CIAC), Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid.

- COSTA, J. (1987): *Imagen global*. Enciclopedia del Diseño, Ediciones CEAC, Barcelona.
- DOWLING G. R. (1986): Managing Your Corporate Images, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, págs 109-15.
- DOWLING G. R. (1993): Developing Your Company Image into a Corporate Asset, *Long Range Planning*, 26, núm 2, págs. 101-109.
- DOWLING G. R. (1994): *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*, Kogan Page, London.
- ENIS, B. M. (1967): An Analytical Approach to the Concept of Image, *California Management Review*, núm. 9 (Summer), págs. 51-58.
- HAMEL, J. et. al. (1993): *Case Study Methods*, ed. SAGE Publications, Newbury Park.
- HARDY, K. (1970): Whatever Happened to Image?, *Business Quarterly*, núm. 35 (Winter), págs. 70-76.
- HIRSHMAN, E.C., GREENBERG, B., ROBERTSON, D.H. (1978): The Intermarket Realibility of Retail Management Research: An Empirical Examination, *Journal of Retailing*, 54, 1, págs. 3-12.
- IND, N. (1992): *The Corporate Image: Strategies for Effective Identity Programmes*. Kogan Page, London.
- KELLER, K.L. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol 57, January, págs. 1-22.
- LARÇON, J.P. y REITTER. R. (1979): *Structures de Pouvoir et Identité de l'entreprise*, Nathan, París.
- MARCHWICK, N. y FILL, C. (1997): Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing* Vol. 31 núm 5/6, págs. 396-409
- MARTINEAU, P. (1958a): Sharper Focus for the Corporate Image, *Harvard Business Review*, núm. 36, November / December, págs. 49-58.
- MARTINEAU, P. (1958b): The Personality of the Retail Store, *Harvard Business Review*, núm. 36, January / February, págs. 47-55.
- MUNUERA ALEMAN, J. L., RODRIGUEZ ESCUDERO, A.I. (1998): *Marketing Estratégico. Teoría y Casos*, Pirámide, Madrid.
- MOLES, A. (1983): El Símbolo y la Imagen en la Sociedad Contemporánea, *Documentos Internacionales de Comunicación*, núm. 20/21, 1ª y 2ª trimestre, pág 21-34
- ORIOI PIBERNAT, D. (1987): *El Diseño en la Empresa*, Infe, Madrid.
- PAIVIO, A. (1971): *Imagery and Verbal Process*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- PERICOT, J (1987): *Servirse de la Imagen: Un Análisis Pragmático de la Imagen*, Ariel Comunicación, Barcelona.
- RIORDAN, C. M., GATEWOOD, R. D., BARNES BILL, J. (1997): Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, núm. 16, págs. 401-412.

- REYNOLDS, T.J. y GUTMAN, J. (1984): Advertising is Image Management, *Journal of Advertising Research*, núm. 24, págs. 27-37.
- RODRIGUEZ DEL BOSQUE. I.A. (1995): La Comunicación de la Imagen de la Empresa, *Alta Dirección* (181), págs. 79-91.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1987): Así se conoce la Calidad de Servicios en un Banco, *Revista MK*, núm. 1, Febrero.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa*, ESIC, Madrid.
- SELAME, E. y SELAME, J. (1988) *The Company Image. Building your Identity and Influence in the Market Place*, Editorial Wiley.
- TANNEBERGER, A. (1987): *Corporate Identity. Studie zur theoretischen Fundierung und Präzisierung der Begriffe Unternehmenspersönlichkeit and Unternehmensidentität*, Dissertation Universität Freiburg, Switzerland.
- TOPALIAN, A. (1984): Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements, *Internacional Journal of Adversiting*, núm. 3 (1), págs 55-622.
- ULRICH, H.: *Principios de Estrategia Empresarial*. Librería "El Ateneo", Buenos Aires
- VAN REKOM, J. (1993): Corporate Identity: its measurement and use in corporate communications, en *Proceedings of the European Marketing Association Conference*, págs. 1497-514.
- VAN RIEL, C.B. (1997): *Principios de Comunicación Corporativa*, Editorial Prentice-Hall, Londres.
- VILLAFANE, J. (1992): *Introducción a la Teoría de la Imagen*, Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*, Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, J. (1996): *Principios de Teoría General de la Imagen*, Pirámide, Madrid.
- YIN, R. (1984): *Case Study Research. Design and Methods*, SAGE Publications.
- YIN, R. (1998): *The Abridged Version of Case Study Research. Design and Methods*, ed. Bickman, L. Y Rog, D.J.: *Handbook of Applied Social Research Methods*. SAGE Publications.